心理科学进展 2020, Vol. 28, No. 11, 1800–1813
Advances in Psychological Science

https://dx.doi.org/10.3724/SP.J.1042.2020.01800

·研究构想(Conceptual Framework)·

伦理导向人力资源管理实践的跨层次作用机制：基于社会情境与社会认知理论*

陈丝璐[1] 张光磊[2] 刘文兴[3]
([1]华中师范大学经济与工商管理学院，武汉 430079)
([2]武汉理工大学管理学院，武汉 430070) ([3]中南财经政法大学工商管理学院，武汉 430073)

摘 要 伦理[1]危机给企业经营带来巨大挑战，现有文献较多关注微观视角的伦理行为，缺乏从中观视角对人力资源管理制度开展研究，导致在实践上无法形成有效的制度化抓手。人力资源管理实践作为中观视角的企业伦理实践之一，正是针对伦理问题的有效回应。立足于人力资源管理与企业伦理领域的交叉点，从三个方面构建伦理导向人力资源管理实践的研究框架：(1)基于社会情境理论探讨伦理导向人力资源管理实践对组织伦理绩效的影响机制；(2)基于社会认知理论探讨伦理导向人力资源管理实践对团队伦理建言的跨层次影响机制；(3)基于社会认知理论探讨伦理导向人力资源管理实践对个体伦理建言的跨层次影响机制。研究将丰富人力资源管理理论，并为企业有效实施伦理导向人力资源管理实践提供启示与帮助。

关键词 伦理导向人力资源管理实践，伦理绩效，伦理建言，社会情境理论，社会认知理论
分类号 B849:C93

1 问题提出

激烈的市场竞争使企业面临巨大的生存压力，为了短期利益违背企业伦理会导致严重的危机，一经曝光给企业带来灭顶之灾(例如：“长生假疫苗”、“同仁堂蜂蜜门”、“东芝财务造假”等事件)。伦理问题关系到企业的兴衰成败，如何帮助企业解决经济利益与社会责任之间的伦理冲突，促使企业持续健康发展，已成为实践界与学术界关注的焦点。尽管有一些企业伦理实践及人力资源管理实践的研究试图帮助企业规避伦理危机(Hassink, de Vries, & Bollen, 2007; Sekerka, 2009; Lis, 2012; Ruiz-Palomino, Martínez-Cañas, & Fontrodona, 2013)，但是并未形成一个具有伦理导向的人力资源管理体系，缺乏整体性与系统性，导致无法在组织内从上到下真正贯彻实施。

伦理导向人力资源管理实践(Ethical human resource management practice)近年来受到学者们的广泛关注(Greenwood, 2002; Greenwood & Freeman, 2011; Greenwood, 2013)。伦理导向人力资源管理实践被定义为“组织内以建立、增强和维护员工的道德操守为目标的一系列人力资源管理活动” (de Silva, Opatha, & Gamage, 2016, pp.151)。如何处理“利润”与“伦理”的关系？如何促进组织成员的道德发展？企业是否具有道德地位？是伦理导向人力资源管理实践研究的核心问题。企业普遍意识到通过实施有针对性(伦理导向)的人力资源管理活动，能更好地从制度层面提高员工的伦理道德水平，减少工作伦理危机，进而帮助塑造德性组织。因此，从组织人力资源管理实践着手，进行企业伦理实践探索，既可以弥补以往中观视角理论研究的不足，又可以在实践上提供系统化的解决方案。

1.1 企业伦理实践研究

当前企业伦理实践的研究集中于以下 5 个方

收稿日期：2019-11-25
* 国家自然科学基金青年项目(71902068)；中央高校基本科研业务费资助(CCNU20QN037; 2020III040)。
通信作者：张光磊, E-mail: zhangguanglei@whut.edu.cn
[1] 与组织管理领域的常规做法一致，本文将伦理与道德看作同义概念，交替使用。

面：(1)伦理型领导(Ethical leadership)。伦理型领导是指领导在与下属交往过程中展现出符合伦理规范的行为，并且通过沟通、强化、以及制定规范等方式在组织内推广这些行为(Brown, Treviño, & Harrison, 2005)。研究主要关注伦理型领导的传递过程，既能激发一系列正面行为(例如，主观幸福感、建言行为、揭发意愿、助人行为、创新行为) (Bhal & Dadhich, 2011; Chen & Hou, 2016; Cheng, Bai, & Yang, 2019; 梁建, 2014; 郑晓明, 王倩倩, 2016; 刘蕴, 2017), 也能抑制一系列负面行为(例如，反生产行为、偏差行为、犬儒主义、离职倾向) (van Gils, van Quaquebeke, van Knippenberg, van Dijke, & de Cremer, 2015; 张永军, 赵国祥, 2015; 袁凌, 李博涛, 李健, 2017; 肖贵蓉, 赵衍俊, 2017)。(2)伦理氛围(Ethical climate)。伦理氛围是指组织成员在什么是合乎伦理的行为和应该如何处理伦理问题两方面所形成的共同认知(Victor & Cullen, 1987)。研究主要关注伦理氛围作为一种组织内部占主导地位的伦理思维模式，对员工行为的影响机制，例如，关怀型、规则型伦理氛围对建言行为具有正向影响，而自利型伦理氛围对心理安全感和建言行为没有显著影响；自利型、关怀型伦理氛围分别对亲组织非伦理行为具有正向影响，而规则型伦理氛围对亲组织非伦理行为具有负向影响(Martin & Cullen, 2006; 袁凌, 刘泽银, 2016; 张永军, 江晓燕, 赵国祥, 2017)。(3)伦理决策(Ethical decision-making)。伦理决策是指人们利用自身的道德基础(例如，道德认知、价值观等)来判断一个问题是对是错，进而做出抉择的过程(Carlson, Kacmar, & Wadsworth, 2009)。Mumford 等人(2008)制定了一项伦理培训计划，帮助人们理解做出具有伦理性质的决策所涉及的潜在认知过程，以及促进执行该过程的策略。伦理决策的研究具体可以分为个体伦理决策与团队伦理决策，其中，个体伦理决策的研究聚焦在决策过程模型以及神经认知模型的机制解释(Rest, 1986; Reynolds, 2006)；团体伦理决策的研究关注于团队成员特征对团队决策过程与结果的影响机制(Sarker, Sarker, Chatterjee, & Valacich, 2010; de Grassi, Morgan, Walker, Wang, & Sabat, 2012; Karen & Lindred, 2013)。(4)非伦理行为(Unethical behavior)。非伦理行为是指由组织成员实施的、违背公众所广泛接受的(社会)伦理规范的行为(Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010)。研究聚焦于非伦理行为的诱因(例如，道德缺失、目标难度、负面情绪)及干预机制(Gino & Margolis, 2011; Mawritz, Folger, & Latham, 2014; Jacobs, Belschak, & den Hartog, 2014)。(5)伦理文化(Ethical culture)。伦理文化作为一种非正式的组织环境，是组织关于伦理问题做出的一系列外显的基本假设与价值取向(Treviño, Butterfield, & McCabe, 1998)。目前研究主要探讨伦理文化的多维度结构(管理者的伦理角色模型、直线主管的伦理角色模型、表现伦理行为的能力、做出伦理行为的承诺、讨论伦理问题的开放性、伦理行为的强化、道德标准的清晰性以及非伦理行为的可见性)与非伦理行为的关系(Kaptein, 2011)，揭示基于伦理价值观的文化对管理者与员工态度、行为的影响机制(Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno, & Kinnunen, 2011; Ruiz-Palomino et al., 2013)。

1.2　伦理导向人力资源管理实践的内涵

近年来，学术界不断呼吁伦理理念在人力资源管理实践中的重要性，由此推动了伦理价值观和人力资源管理实践的紧密结合，进而形成和发展了伦理导向人力资源管理实践。基于伦理理论(Ethical theory, Legge, 1996), Rowan (2000)提出要保障员工基本人权，以符合伦理的方式对待员工(例如，注重公平、正义、关心员工福祉等)；基于利益相关者理论(Stakeholder theory, Metcalfe, 1998), Winstanley 和 Woodall (2000)提出人力资源管理实践要符合利益相关者(包括员工)的需求与期望。随着研究的深入，Greenwood 和 Freeman (2011)指出伦理理论的研究视角过于简单化，同时，利益相关者理论缺乏焦点，难以确定合适的规范框架，因而无法形成有效的制度化工具。

尽管学术界逐步意识到要将伦理问题上升到组织制度层面，但是直到近年来才开始重视如何将伦理理念运用到具体的管理实践中去，才能真正实现企业目标与组织、团队以及个体行为的契合(Wilcox, 2012)。基于能力−动机−机会理论(Ability-motivation-opportunity theory, Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000), Guerci, Radaelli, Siletti, Cirella 和 Rami Shani (2015)提出在管理制度，尤其是在人力资源管理实践中应该关注伦理指标(例如，招聘注重德行考察、强化过程与行为考核、完善工会制度、制裁违反道德标准的行为

等)。伦理导向人力资源管理实践作为一个整合构念，将伦理理念“注入”到人力资源管理的各个环节中，确保组织、团队以及个体的工作过程符合伦理标准，有效管控不当行为的风险(Jack, Greenwood, & Schapper, 2012; Greenwood, 2013)。遵循前人的研究，本文对伦理导向人力资源管理实践的定义沿用 Guerci 等(2015)的观点，即为了发展组织伦理而制定一系列提升员工能力、动机和机会的管理活动。与一般人力资源管理实践相比，伦理导向的人力资源管理实践更强调将伦理价值观与企业管理实践的融合，目的在于在组织层面上整体提升员工的伦理意识与行为(Palmer, 2007)。同时，伦理导向人力资源管理实践并不等同于构成高绩效的人力资源管理系统，高绩效工作系统强调绩效改进，伦理判断并非其首要目标，伦理导向人力资源管理实践不仅考虑组织绩效(结果)，而且注重规范员工行为(过程) (Simmons, 2008)，因而更加符合公众对企业伦理的期望。

1.3 伦理导向人力资源管理实践的内容与影响效应研究

关于伦理导向人力资源管理实践的具体内容，学者们虽然普遍认为需要在人力资源管理实践中考虑伦理分析、道德框架(Greenwood, 2013; Islam, 2012; Jack et al., 2012)，但是并没有形成统一的衡量标准，因而限制了其实证研究。仅有 Guerci 等(2015)从员工感知的视角提出了伦理导向人力资源管理实践的具体实施内容，包含基于能力提升的人力资源管理实践(例如，我所在公司制定道德规章手册和其它相关材料以吸引求职者)、基于动机提升的人力资源管理实践(例如，我所在公司制定注重过程和结果的绩效目标，即不仅要基于结果，而且要基于行为)，以及基于机会提升的人力资源管理实践(例如，我所在公司让员工代表和工会参与公司伦理制度的设计、应用和审查)三个维度。伦理导向人力资源管理实践的研究总体上处在兴起阶段，现有文献对人力资源管理实践的困境结构进行了初步探索(Wooten, 2001; 颜爱民, 魏佳, 黄浩睿, 2012)。随着伦理危机造成的经营困境层出不穷，伦理导向人力资源管理实践的重要性日益提升(Caldwell, Truong, Linh, & Tuan, 2011)，不断有案例研究在挖掘伦理导向人力资源管理实践的影响因素、实施内容和作用机制(Thite, 2013; Braga, de Camargo Oliva, de Miranda Kubo, Mckenna, Richardson, & Wales, 2019; 李建玲, 刘善仕, 2017)。

以往研究在揭示伦理导向人力资源管理实践的影响效应时，集中于个体层面的认知与态度，缺乏从管理制度的角度关于组织绩效、团队以及个体行为的实证，导致伦理导向人力资源管理实践无法落实，其施行效率大打折扣。例如，Guerci 等(2015, 2017)揭示了伦理导向人力资源管理实践对员工感知伦理氛围的正向影响，但其对员工行为的影响机制尚不明确。也有学者从伦理项目的视角出发，探讨组织根据其基本原则、价值观、战略、政策以及规范而制定的伦理准则与行为方式(Majluf & Navarrete, 2011)。尽管在不同的组织中，伦理项目包含的内容有所不同，但是伦理准则普遍被认为是伦理项目最核心的要素。例如，Valentine 和 Fleischman (2008)发现了伦理项目(制定与沟通伦理准则、提供道德培训与道德培训时长)对管理者感知的社会责任和满意度的积极效果；Remišová 等人(2018)探讨了伦理项目(伦理准则、报告制度、管理控制、伦理案例研究、伦理讲座、伦理学习、圆桌会议、外部伦理专家、伦理委员会、伦理总监和伦理办公室)对管理者伦理行为的有效塑造。由于伦理项目的具体内容取决于组织的特定需求以及所处的经济、文化、社会及政治环境，同时，学者们对伦理项目包含的内容并未达成一致(Remišová et al., 2018)，使得关于伦理项目的研究相对零散，而且伦理项目包含的内容与伦理导向人力资源管理实践的各个职能相比，缺乏系统性。

1.4 小结

目前学术界关于企业伦理实践的研究集中于微观视角的个体伦理行为(例如，领导风格、个体认知、决策及行为)，本质上是将非伦理事件的责任归因于个体，对企业制度建设和管理实操的指导作用有限。虽然有学者意识到要从中观视角(例如，伦理文化)来践行伦理管理，但伦理文化作为一种非正式的组织情境，有效性存在巨大争议(Smith, McGuire, Abbott, & Blau, 1991; Kaptein, 2011)。考虑到制度在构建规范价值观基础方面发挥着重要作用，只有将伦理理念上升到组织管理制度的高度，构建一套具有伦理导向的人力资源管理体系，才能规范组织、团队以及个体的行为(Greenwood & Freeman, 2018)。因此，探索伦理导

向人力资源管理实践作为一种正式组织制度，如何通过一系列管理活动塑造员工行为，使伦理理念真正成为企业从上到下的行动规范，才能产生关键的理论发展和实践突破。

此外，学者们对伦理导向人力资源管理实践的研究尚在起步阶段，已有文献局限于概念与内涵界定，仅有少量文献开展实证研究(Guerci et al., 2015; 2017)，但是其在分析伦理导向人力资源管理实践的作用机制及影响效果时，往往将组织、团队与个体层面分开进行，无法全面揭示伦理导向人力资源管理实践的内在效用和价值。由于组织层级的存在决定了人力资源管理实践的多层次特征，不仅影响个体表现，也影响团队乃至组织效能。例如 Guest 和 Bos-Nehles (2013)将人力资源管理实践分为规划的、实施的以及感知的人力资源管理实践，分别对应于组织、团队与个体层面(尹奎，张凯丽，邢璐，赵景，2020)。随着人力资源管理实践的多层次研究逐渐增多(Shen，2016)，而目前学术界对伦理导向人力资源管理实践的跨层次作用机制知之甚少。基于此，本文结合社会情境理论和社会认知理论，构建伦理导向人力资源管理实践影响组织伦理绩效、团队/个体建言的跨层次模型，研究结论有利于深化对伦理导向人力资源管理实践作用效果的规律性认识，并进一步为非伦理行为的干预研究提供理论启发和实证依据。

2　研究构想

本文的总体研究思路是：首先，探讨伦理导向人力资源管理实践对组织伦理绩效的影响机制；其次，探讨伦理导向人力资源管理实践对团队伦理建言的跨层次影响机制；最后，探讨伦理导向人力资源管理实践对个体伦理建言的跨层次影响机制。整体研究框架如图 1 所示，具体研究内容如下。

2.1　研究一：伦理导向人力资源管理实践对组织伦理绩效的影响机制

根据社会情境理论(Social context theory)，社会情境被认为是人力资源管理实践影响组织效能过程中的有效传递机制，包括组织文化、组织氛围、员工态度与行为、组织声誉等因素，即组织的各种活动、政策和程序影响组织氛围，组织氛围影响员工的整体态度和行为，而行为、态度反

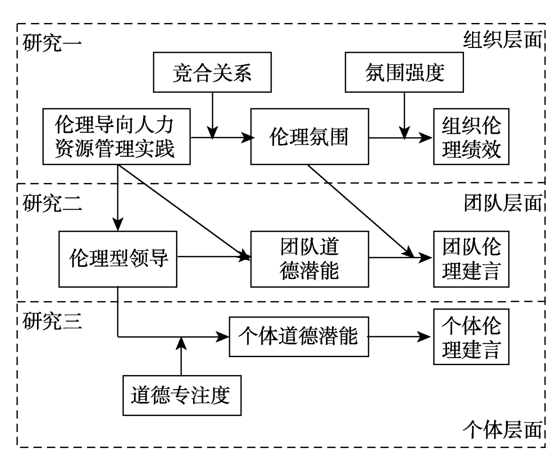


图 1　整体研究框架

过来影响组织效能(Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, & Frink, 1998)。Clegg, Kornberger 和 Rhodes (2007, pp. 109)指出“伦理永远处在情境中并且与情境有关”，基于此，围绕组织价值取向(伦理导向)构建人力资源管理实践进而对员工的氛围感知产生影响显得十分重要。已有研究将组织氛围视为影响人力资源管理实践与组织效能的重要中介变量(Ostroff, Kinicki, & Tamkins, 2003; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006)，而伦理氛围作为一种非正式的组织情境，也是人力资源管理实践的作用结果之一，对组织效能具有重要影响(Kopelman, Brief, & Guzzo, 1990)。因此，本研究将伦理绩效(Ethical performance)作为伦理导向人力资源管理实践在组织层面影响机制的结果变量，将伦理氛围(Ethical climate)作为影响伦理导向人力资源管理实践与组织伦理绩效的中介变量。

随着社会、公众对企业伦理日益关注，组织已经意识到绩效的提升与伦理责任息息相关，制定决策时更加符合道德预期(Huang & Paterson, 2017)。原因在于，非伦理行为(例如，夸大绩效、欺骗客户、贿赂客户或官员、财务造假或操纵、辱虐员工等)从长期来看会破坏整个组织的价值体系(Brooks, 1989; Becker, 1998)。伦理绩效反映了组织对与伦理相关的规则、专业标准或制度的遵守以及履行情况(Gatewood & Carroll, 1991)。伦理氛围(Ethical climate)作为组织氛围的一种类型，是组织政策、程序和实践的产物，代表员工对组织内关于什么是伦理行为和对伦理问题如何处理的共同感知(Mulki, Jaramillo, & Locander, 2009)。已有研究表明，组织伦理氛围的前因主要有三大

类，即组织外部环境(External organization context)、组织形式或结构(Organizational form or structure)、战略或管理方针(Strategic or managerial orientations) (Martin & Cullen, 2006)。其中，人力资源管理实践作为构成战略或管理方针的重要因素之一，通过各个职能(招聘和选拔、培训和发展、绩效考核、薪酬管理以及员工关系)在组织中塑造伦理氛围(Parboteeaha, Seriki, & Hoegl, 2014)。同时，组织氛围已被证明在人力资源管理实践与组织绩效之间起到重要的连接作用(Boxall & Purcell, 2003; Hong, Liao, Hu, & Jiang, 2013)。本研究认为，具备价值导向(Values-oriented)与规范导向(Compliance-oriented)的伦理导向人力资源管理实践通过设置清楚的和高要求的道德标准，并且用这些标准来奖励和惩罚员工的行为，使其逐渐对组织政策、程序及实践形成共同认知(Guerci et al., 2015)，这种共同认知有助于引导行为，即对员工辨别什么是符合组织伦理的行为标准和什么是正确的伦理抉择有重要导向作用。在伦理氛围的驱动下，员工具有充分的道德问题意识和较高的道德底线，更容易激发和调动其工作投入，从而促进组织伦理绩效的提升。基于以上分析，提出命题 1 和命题 2。

命题 1：伦理导向人力资源管理实践与组织伦理绩效呈正相关关系。

命题 2：伦理氛围在伦理导向人力资源管理实践与组织伦理绩效之间起中介作用。

尽管采用“正确”的人力资源管理实践可以在组织内部形成伦理氛围(Manroop, Singh, & Ezzedeen, 2014)，人力资源管理实践的有效性同时需要考虑边界条件(Bowen & Ostroff, 2004)，既受制于招聘与培训、考核与激励、员工参与等多项实践的协同组合情境，也会受到外部环境条件的影响(李杰义，周丹丹，闫静波，2018)。由于现实中超过 50%的企业合作发生在竞争对手之间(Harbison, Pekar, & Bass, 1998)，竞合关系(Co-opetition)逐渐受到管理领域学者的重视，是指企业间在某些活动中所产生的既竞争又合作的关系(Brandenburger & Nalebuff, 1996)。本研究认为，伦理导向人力资源管理实践对伦理氛围的影响效果会随着竞合关系的不同而变化，即竞合关系为企业提供了贯彻组织伦理目标、履行伦理责任的行为空间。当竞合关系强度高时，彼此竞争双方更加关注相互利益，需要外部约束，同时给管理者带来矛盾压力感知(Bengtsson, Raza-Ullah, & Vanyushyn, 2016)，时刻提醒任务完成是否符合伦理标准。此时伦理导向人力资源管理实践可以约束企业的决策与行为，促使组织内部产生伦理氛围；当竞合关系强度低时，竞争双方没有明显的利益冲突并且共谋价值，做出冒险行为的可能性降低，即伦理氛围的起点相对较高，伦理导向人力资源管理实践所产生的效果被稀释。基于以上分析，提出命题 3 和命题 4。

命题 3：竞合关系调节伦理导向人力资源管理实践对伦理氛围的关系，即相对于低强度竞合关系，高强度竞合关系下的伦理导向人力资源管理实践对伦理氛围的影响作用更强。

命题 4：竞合关系调节伦理导向人力资源管理实践通过伦理氛围对组织伦理绩效的间接效应，即相对于低竞合关系，高竞合关系下的伦理氛围在伦理导向人力资源管理实践与组织伦理绩效之间的中介作用更强。

考虑到组织氛围与组织产出的关系取决于氛围强度(Climate strength) (Sanders, Dorenbosch, & de Reuver, 2008; Sowinski, Fortmann, & Lezotte, 2008)，本研究将组织氛围强度作为伦理导向人力资源管理实践与组织伦理绩效关系的第二阶段调节变量。氛围强度是单位成员对组织氛围的看法达成一致的程度(Lindell & Brandt, 2000)，这种一致性的感知使得他们对组织中“对与错”模糊感会减少，形成“强情境”，进而从事更多的伦理行为或亲社会行为(Mischel, 1976)。在组织氛围的文献中，氛围强度通常被认为是感知氛围与组织效能之间的调节变量(Colquitt, Noe, & Jackson, 2002; Schneider, Salvaggio, & Subirats, 2002; Sowinski et al., 2008)。本研究认为，当组织内氛围强度较高时，员工对组织的伦理政策、程序及实践拥有更多的共识与认可，具备更高的伦理判断能力并展现出与其道德价值观相一致的行为，这种积极行为有助于改善组织伦理绩效。基于以上分析，提出命题 5 和命题 6。

命题 5：氛围强度调节伦理氛围对组织伦理绩效的关系，即相对于低氛围强度，高氛围强度下的伦理氛围对组织伦理绩效的影响作用更强。

命题 6：氛围强度调节伦理导向人力资源管理实践通过团队道德潜能对组织伦理绩效的间接

效应，即相对于低氛围强度，高氛围强度下的伦理氛围在伦理导向人力资源管理实践与组织伦理绩效之间的中介作用更强。

2.2　研究二：伦理导向人力资源管理实践对团队伦理建言的跨层次影响机制

道德思想和行动的社会认知理论(Social cognitive theory of moral thought and action)对道德现象采取互动主义的观点，在此概念框架中，以道德思想和情感自我反应形式存在的个体认知、伦理行为以及所处环境之间相互作用并且双向影响(Bandura, 1991)。个体从各种影响因素中培养道德判断能力、发展道德标准，包括自身行为感知的直接指导以及通过他人对自身行为的评估反应来获得(Liebert & Ora Jr, 1968)。基于此，本研究认为，当员工置身于伦理导向人力资源管理实践的组织环境中，作为自身及其经历的能动者可以通过模仿组织所强调的合适行为提升对自身能力的信念，从而有效利用知识与技能发展个体动机，表现出符合组织期望的伦理行为。

本研究将团队伦理建言(Group ethical voice)作为伦理导向人力资源管理实践在团队层面跨层次影响机制的结果变量，将团队道德潜能作为影响伦理导向人力资源管理实践与团队伦理建言的中介变量。团队伦理建言是指一种团体表达形式，目的在于挑战并试图改变当前组织中存在的伦理问题(Huang & Paterson, 2017)。研究表明，团队建言可以为个体提供保护，反映了工作团队对某一问题的共同关注，传递了更大的社会影响力，因此更有可能引起管理层的关注(Frazier & Bowler, 2015; Walumbwa, Morrison, & Christensen, 2012)。道德潜能(Moral potency)是一种积极的心理资源，即在面临道德决策的环境中有能力采取行动达到目的并有勇气面对挑战的信念(Hannah & Avolio, 2010)，包含道德勇气(Moral courage)、道德效能(Moral efficacy)以及道德所有权(Moral ownership)三个方面。其中，道德效能是个体面对道德困境时，对自己去组织和调动动机、认知资源、手段、行为过程以实现既定领域的道德目的这一能力的信任感(Hannah, Avolio, & May, 2011); 道德勇气是指当个体感到坚持道德原则存在困难时，能够使之抵抗压力，坚持自己原则和行为模式的能力(Hannah et al., 2011); 道德所有权是指个体对自身、他人以及组织行为产生道德责任感，并认为自己有责任去采取行动影响周围环境中的道德水平(Hannah & Avolio, 2010)。在团队层面，自我效能(Self-efficacy)已经被学者用来预测团队建言，它是指“关于团队成员是否能够有效建言的共同信念” (Morrison, 2011, pp.382)。本研究在此基础上，提出团队道德潜能，即团队成员在面临道德决策的环境中有能力采取行动达到目的并有勇气面对挑战的集体信念，也是一种将道德意图转化为道德行为和维护道德原则的强大动力。根据社会认知理论，个体所处的环境会修正个体的认知和观念，而伦理导向人力资源管理实践把相对抽象的伦理原则和道德要求具体化为组织成员所必须遵循的一系列行为准则，通过团队环境中的社交互动帮助成员建立关于伦理问题的共同看法(Klaas, Olson-Buchanan, & Ward, 2012; Morrison, 2011)，促使团队成员理解在这个特定群体中发声行为是鼓励还是劝阻(Morrison & Milliken, 2000)。当团队成员形成了共同的看法并且对自己能够完成伦理相关的事情充满信心，尤其是在面临道德困境的情况下，有助于他们及时针对组织内非伦理行为发声。基于以上分析，提出命题 7 和命题 8。

命题 7：伦理导向人力资源管理实践与团队伦理建言呈正相关关系。

命题 8：团队道德潜能在伦理导向人力资源管理实践与团队伦理建言之间起中介作用。

考虑到伦理导向人力资源管理实践作为一种正式的组织制度，本身也是组织情境的重要组成部分，组织内的管理者也有可能受到制度的约束，倾向于以符合伦理道德的方式行为，进而成长为伦理型领导(伍如昕, 2017)。基于此，本研究提出伦理导向人力资源管理实践影响团队伦理建言的另外一条路径，即团队或部门层面的伦理型领导在伦理导向人力资源管理实践与团队道德潜能之间的中介作用。原因在于，伦理导向人力资源管理实践的顺利实施需要组织内每个成员的密切配合，例如高层领导对管理制度的制定，中层领导在日常工作中的责任承担，即高层领导通过基于能力提升的人力资源管理实践(例如，伦理型领导力计划、道德教育与培训)来塑造中层领导的行为(Guerci et al., 2015)。同时，根据伦理型领导发挥作用的“涓滴效应” (Schaubroeck et al., 2012)，高层领导的影响力需要通过中层领导的中介作用去影响基层员工(Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, &

Salvador, 2009)，即中层领导将组织倡导的伦理价值观通过团队互动传递到基层，从而对团队成员的行为产生濡染效应。已有研究表明，团队领导能够影响人力资源管理实践的实施(Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014)。当员工将伦理型领导视为公正做决策、值得信任、遵守道德规范的学习榜样(Brown & Treviño, 2006)，会自觉或不自觉地去模仿领导的伦理行为，其道德潜能也被激发，即具备挑战非伦理行为的能力，并且这种共同的信念也是团队成员向组织指出当前存在伦理问题的动力来源。基于以上分析，提出命题 9。

命题 9：伦理型领导与团队道德潜能在伦理导向人力资源管理实践与团队伦理建言之间起链式中介作用。即伦理导向人力资源管理实践通过发展伦理型领导，激发团队道德潜能，进而促进团队伦理建言。

此外，伦理氛围作为一种组织情境因素，能够产生跨层次的影响(Cappelli & Sherer, 1991)，即对团队层面的道德潜能与伦理建言之间关系发挥着重要的边界作用。Cullen, Parboteeah 和 Victor (2003)指出伦理氛围不仅是对组织内部占主体地位伦理行为模式的一种体现，还对组织内部伦理水平具有调节效应。团队伦理氛围是团队成员对待伦理困境的认识和知觉，也是其进行伦理决策的重要依据(Wimbush & Shepard, 1994)。本研究认为，高水平的伦理氛围是形成伦理相关经验框架的基础，成员在经验框架的指导下，提升了道德意识与动机，关注组织及社会伦理规范，进而强化了团队道德潜能对团队伦理建言的行为意向，促使团队做出符合伦理标准、满足各方利益的决策。基于以上分析，提出命题 10 和命题 11。

命题 10：伦理氛围调节团队道德潜能对团队伦理建言的关系，即相对于低伦理氛围，高伦理氛围下的团队道德潜能对团队伦理建言的影响作用更强。

命题 11：伦理氛围调节伦理导向人力资源管理实践通过团队道德潜能对团队伦理建言的间接效应，即相对于低伦理氛围，高伦理氛围下的团队道德潜能在伦理导向人力资源管理实践与团队伦理建言之间的中介作用更强。

2.3 研究三：伦理导向人力资源管理实践对个体伦理建言的跨层次影响机制

与研究二类似，本研究将伦理建言作为伦理导向人力资源管理实践在个体层面跨层次影响机制的结果变量，将伦理型领导和道德潜能作为影响伦理导向人力资源管理实践与个体伦理建言的链式中介变量，并且仍然使用基于道德观念与行为的社会认知理论来解释伦理导向人力资源管理实践对个体伦理建言的跨层次影响机制。该理论有两个机制：社会学习机制和社会认知机制。其中，社会学习机制是指个体通过观察他人的模范行为来直接或间接学习适当的行为(Bandura, 1997)；社会认知机制是指个体从外部环境获取信息，并以此构建自我认知与行为，使之与外部环境保持一致(Bandura, 1989)。组织在实施伦理导向人力资源管理实践时，向所有成员传递了有关伦理实践准则的信号，包括道德教育与培训、奖励良好公民(道德行为)、开放的沟通机制、员工参与民主管理、建立公平合理的绩效评价体系(过程与结果并重)、鼓励披露非伦理行为以及道德问题等(Guerci et al., 2015)。员工一方面通过观察组织内其他成员的行为(伦理型领导)，另一方面通过解读重要工作情境(伦理导向人力资源管理实践)掌握、应用相关伦理技能，了解什么是组织可接受的或不可接受的行为，并且以这些行为来指导和规范自身行为。

有研究证明了个体的伦理行为受到内部价值观与外部资源的影响：内部价值观是指个体指导自身行为的信念，外部资源是指个体所在的组织环境(Domino, Wingreen, & Blanton, 2015)。本研究认为，伦理导向人力资源管理实践通过招聘与培训、考核与激励、员工参与等管理活动强调组织伦理的重要性，促使员工将伦理价值观内化于心外化于行，驱动其在符合伦理规范的框架内行动。在伦理导向人力资源管理实践的影响下，组织内不仅培养了一批具有伦理导向的中层管理者，而且提升了员工对“什么是正确”的判断与认知，使其“想做、敢做、能做”符合伦理的事情，进而有信心和勇气通过发声行为识别和挑战组织内潜在的非伦理行为。基于以上分析，提出命题 12、命题 13 和命题 14。

命题 12：伦理导向人力资源管理实践与个体伦理建言呈正相关关系。

命题 13：道德潜能在伦理导向人力资源管理实践与个体伦理建言之间起中介作用。

命题 14：伦理型领导与道德潜能在伦理导向人力资源管理实践与个体伦理建言之间起中介作

用。即伦理导向人力资源管理实践通过发展伦理型领导，激发道德潜能，进而促进个体伦理建言。

由于伦理行为(包括伦理建言)反映的是个体之间根深蒂固的价值观和信念的区别，因此个体有关伦理方面的特质对伦理型领导的影响具有特别重要的意义(Walumbwa & Schaubrocck, 2009)。本研究将个体伦理方面的重要特质之一，即道德专注度(Moral attentiveness)作为对伦理型领导与个体道德潜能关系之间的调节变量。道德专注度是指个体在其经历中，长期地感知和思考道德相关因素的程度，包含两个方面：感知的道德专注度(即主动地意识到周围信息中的道德元素)和映射的道德专注度(即从道德视角去审视、看待自身经历的事件) (Reynolds, 2008)。道德专注度可以帮助个体将伦理道德规范应用于伦理问题，并将可能的决策与这些规范进行比较，从而决定什么是最佳选择(van Gils et al., 2015)。有研究表明，道德专注度降低了伦理型领导对工作场所偏差行为的负向影响，即在员工道德专注度已经很高的情况下，伦理型领导将在很大程度上是多余的，只会增强员工的现有信念；相反，当员工道德专注度较低时，领导的行为是员工的主要道德线索和学习榜样(Gok et al., 2017)。本研究认为，道德专注度作为一种个体的道德倾向差异，是镶嵌到员工自我概念内部的道德自我图式，具有较高道德专注度的员工严格遵循组织的伦理制度，并把伦理思考作为其做出决策及行事的“内心指南”，此时伦理型领导对道德潜能的激发作用相对于较低道德专注度的员工而言更小。基于以上分析，提出命题 15 和命题 16。

命题 15：道德专注度在伦理型领导与个体道德潜能之间起调节作用，即道德专注度越高，伦理型领导与个体道德潜能的正向关系越弱。

命题 16：道德专注度调节伦理型领导通过个体道德潜能对个体伦理建言的间接效应，即相对于高道德专注度，具有较低道德专注度的个体，其道德潜能在伦理型领导与伦理建言之间的中介作用更强。

3　理论构建

组织要想平衡经济效益与社会价值，必须首先重塑自身伦理观，切实地让每位成员感知并认同其正确的伦理主张，进而逐步与多个利益相关者实现行动匹配和利益共赢(莫申江，王重鸣，2010)。在此背景下，人力资源管理实践顺应伦理准则、塑造伦理价值观是大势所趋，而目前针对具体特定战略和目标导向的人力资源管理系统相对匮乏(Chuang & Liao, 2010)，本文聚焦于具有指向性的人力资源管理实践，即伦理导向人力资源管理实践，有利于帮助企业规范决策和行为，提升道德水平。同时，随着学术界对人力资源管理领域的伦理分析日益重视并趋向制度化，现有关于伦理导向人力资源管理实践的研究还停留在对人力资源管理实践需要关注“伦理”、“道德”、“人权”的呼吁，或零星探讨企业实施伦理实践的影响因素，缺乏对组织、团队以及个体的作用机制及影响效应的系统性理论构建。基于此，本文构建的伦理导向人力资源管理实践与组织伦理绩效、团队/个体建言的跨层次模型在一定程度上弥补了上述不足，进而做出了三方面的理论贡献。

第一，本文指出伦理导向人力资源管理实践是组织层面伦理绩效的重要前因。以往文献分析伦理导向人力资源管理实践在组织层面的影响效果时，仅考虑了组织伦理氛围(Guerci et al, 2015; 2017)，即伦理导向人力资源管理实践作为一种具有道德性的制度环境，可以为员工营造伦理氛围，但是塑造良好的组织氛围最终还是为了帮助组织提高绩效、实现目标(Schneider, 1990)。Gatewood 和 Carroll (1991)呼吁组织需要将伦理指标纳入绩效评价体系，本文有效回应了此呼吁并且引入伦理绩效作为衡量伦理导向人力资源管理实践在组织层面的结果变量。基于伦理框架确定的组织绩效主要分为三个部分，即确定组织的主要利益相关者，建立团队或个人问责制以及制定行为或结果导向的绩效考核系统(Gatewood & Carroll, 1991)，因而伦理绩效反映了组织成员按照符合组织伦理价值观的方式进行决策和处理问题的尽职程度(Huang & Paterson, 2017)，也可以被视为检验伦理导向人力资源管理实践是否在组织内贯彻执行的有效工具。此外，本文从社会情境的视角揭示伦理导向人力资源管理实践如何通过构建伦理导向的社会情境，帮助员工对组织伦理价值观有更明确的认识，对伦理环境有更清晰的审视，以及建立更准确的伦理决策方式和行为模式，进而提高组织伦理绩效(Ferris et al., 1998)。尽管伦理绩效可能会对财务绩效产生负面影响，本文认

为，从长期来看，道德操守的作用是提高组织的声誉，这将对财务绩效产生积极影响，也有研究证实了组织良好的伦理绩效可以带来财务绩效的提升(Verschoor, 1998)。因此，本文加深了现有对伦理导向人力资源管理实践在组织层面影响机制的认知，为组织衡量其伦理实践的实施效果提供了新视角。

第二，本文整合了伦理导向人力资源管理实践与团队/个体伦理建言之间关系。以往员工建言文献并未考虑建言的具体内容，本文回应了Morrison (2011)的提议，即在研究团队建言时考虑特定的建言内容(伦理导向)。由于建言本身是有风险的，就工作议题公开发表自己的看法会影响组织的和谐和挑战领导的权威(梁建, 2014)，因而一个好的制度显得十分重要，以确保员工能自由地、公开地表达自己的观点，参与决策。本文基于道德观念与行为的社会认知理论，认为员工的道德意识和认知并非一成不变，而是会受到组织环境的影响加以修正(Bandura, 2001)，并且揭示组织正式的制度——伦理导向人力资源管理实践如何帮助员工形成积极的心理资源(道德潜能)，提升伦理认知水平，即员工主观上想要践行伦理理念，进而促进团队/个体伦理建言。由于团队成员嵌入于群体中，其道德判断和行为决策会受到群体规范(Group norms)的影响，Hannah 和 Avolio (2010)曾指出有必要将关于道德潜能的研究工作从个体扩展到群体层面(例如，团队或组织)以激发后续有关群体道德潜能的探讨，通过本文构建的理论模型可以得到证明。此外，本文也响应了Guerci 等(2015)对伦理导向人力资源管理实践开展跨层次研究的呼吁，通过探究团队与个体层面的影响机制，有助于全面理解伦理导向人力资源管理实践的有效性，为组织发展道德建设、推行企业伦理制度化提供指导。

第三，本文拓展了伦理型领导的前因与结果研究。由于情境因素对领导行为的影响日益受到重视(Day & Dragoni, 2015)，而制度本身就是组织情境的重要组成部分，本文回应了嵩坡、陈琇霖和龙立荣(2017)的呼吁，即聚焦情境因素(例如，组织政策、团队氛围、同事影响等)对个体领导力的涌现机制。同时，既有研究较少关注伦理型领导如何影响与伦理相关的结果变量，尤其是对团队及个体的跨层次影响(Schaubroeck et al., 2012)。本文深化了当前对伦理型领导的前因与结果的理解：首先，基于“涓滴效应”视角，较为全面地揭示高层领导通过伦理导向人力资源管理实践来塑造中层伦理型领导，确保其态度、价值观和行为与组织的伦理规范保持一致，中层领导在与员工的互动中传递伦理相关信息以提升他们的道德意识与认同，进而激发其道德潜能。其次，由于道德潜能反映了一种积极的心理资源，即在面对伦理困境时能有效应对的信念，坚信自己的行为能影响行为结果，这与社会认知理论中将目标达成视为驱动个体行为的重要动机相一致(Bandura, 1989; 2001)，由此产生的伦理建言也可以导致特定的目标达成(例如，解决伦理问题)。最后，考虑到伦理型领导与道德型人格具有共同的内在品质——道德遵守，道德型人格是尽责性、宜人性与经验开放性的混合体(尹奎, 王崇锋, 张凯丽, 2017)，本文在Chuang 和 Chiu (2018)研究的基础上，将道德专注度视为道德型人格的一种，预测其能够影响伦理型领导对道德潜能的作用，进而丰富了伦理型领导发挥效能的情境边界。因此，本文通过对伦理型领导的前因与结果的考察，有利于丰富领导力开发的相关研究。

参考文献

李建玲, 刘善仕. (2017). 激发人心效力：本土组织伦理系统提升员工绩效的新视角——基于浙江 ZX 公司的扎根研究. *经济管理, 39*(9), 100–115.

李杰义, 周丹丹, 闫静波. (2018). 战略人力资源管理的匹配模型及影响效应——环境不确定性的调节作用. *南开管理评论, 21*(6), 171–184.

梁建. (2014). 道德领导与员工建言：一个调节–中介模型的构建与检验. *心理学报, 46*(2), 252–264.

刘蕴. (2017). 道德型领导能提升员工创新行为吗？——内部人身份感知和垂直集体主义的作用. *中国人力资源开发, 11*, 32–42.

莫申江, 王重鸣. (2010). 国外伦理型领导研究前沿探析. *外国经济与管理, 32*(2), 32–37.

嵩坡, 陈琇霖, 龙立荣. (2017).领导力涌现研究综述与未来展望. *外国经济与管理, 39*(9), 47–58.

伍如昕. (2017). “人治”和“法治”谁更有效？——组织伦理制度、伦理型领导对员工非伦理行为影响的比较研究. *中南大学学报(社会科学版), 23*(4), 134–144.

肖贵蓉, 赵衍俊. (2017). 伦理型领导与员工离职倾向：领导–成员交换的中介作用. *科学学与科学技术管理, 38*(3), 160–170.

颜爱民, 魏佳, 黄浩睿. (2012). 企业人力资源管理伦理困

境结构维度的本土化探索. *管理学报, 9*(7), 1058–1064.

尹奎, 王崇锋, 张凯丽. (2017). 领导替代理论前沿述评与展望. *外国经济与管理, 39*(11), 61–76.

尹奎, 张凯丽, 邢璐, 赵景. (2020). 双元领导对双元绩效的影响: 基于人力资本理论. *心理科学进展*, *28*(5), *692–710.*

袁凌, 李博涛, 李健. (2017). 伦理型领导对员工犬儒主义的影响——基本心理需要和集体主义倾向的作用. *华东经济管理, 31*(7), 5–13.

袁凌, 刘泽银. (2016). 心理安全感视角下组织伦理氛围与员工建言行为关系研究. *中国人力资源开发, 5*, 48–54.

郑晓明, 王倩倩. (2016). 伦理型领导对员工助人行为的影响: 员工幸福感与核心自我评价的作用. *科学学与科学技术管理, 37*(2), 149–160.

张永军, 江晓燕, 赵国祥. (2017). 伦理氛围与亲组织非伦理行为: 道德辩护的中介效应. *心理科学进展*, *40*(5), 1189–1194.

张永军, 赵国祥. (2015). 伦理型领导对员工反生产行为的影响机制：多层次视角. *心理科学进展, 23*(6), 926–936.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off.* Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist, 44*(9), 1175–1185.

Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (pp. 45–103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control* (pp. 86–92). New York: Freeman.

Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 1–26.

Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review, 23*(1), 154–161.

Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management, 53*, 19–30.

Bhal, K. T., & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics, 103*(3), 485–496.

Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review, 29*(2), 203–221.

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and human resource management. *Management Decision, 57*(1), 435–450.

Braga, B. M., de Camargo Oliva, E., de Miranda Kubo, E. K., Mckenna, S., Richardson, J., & Wales, T. (2019). An institutional approach to ethical human resource management practice: Comparing Brazil, Colombia and the UK. *Journal of Business Ethics, 4*(1), 1–20.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation.* New York: Doubleday.

Brooks, L. J. (1989). Corporate ethical performance: Trends, forecasts and outlooks. *Journal of Business Ethics, 8*(1), 31–38.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 97*(2), 117–134.

Caldwell, C., Truong, D. X., Linh, P. T., & Tuan, A. (2011). Strategic human resource management as ethical stewardship. *Journal of Business Ethics, 98*(1), 171–182.

Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. *Research in Organizaional Behavior, 13*(1), 55–110.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Wadsworth, L. L. (2009). The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: Assessing the relevance of orientation. *Journal of Managerial Issues, 21*(4), 534–551+445.

Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly, 27*(1), 1–13.

Cheng, J., Bai, H. Q., & Yang, X. J. (2019). Ethical leadership and internal whistleblowing: A mediated moderation model. *Journal of Business Ethics, 155*(1), 115–130.

Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology, 63*(1), 153–196.

Chuang, P. J., & Chiu, S. F. (2018). When moral personality and moral ideology meet ethical leadership: A three-way interaction model. *Ethics & Behavior, 28*(1), 45–69.

Clegg, S., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2007). Business ethics as practice. *British Journal of Management, 18*(1), 107–122.

Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 55*(1), 83–109.

Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment:

A two-study analysis. *Journal of Business Ethics, 46*(2), 127–141.

Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, 2*(1), 133–156.

de Grassi, S. W., Morgan, W. B., Walker, S. S., Wang, Y. C., & Sabat, I. (2012). Ethical decision-making: Group diversity holds the key. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9*(6), 51–65.

de Silva, V., Opatha, H. H. D. N. P., & Gamage, A. (2016). Towards extending the ethical dimension of human resource management. *International Business Research, 9*(10), 151–160.

Domino, M. A., Wingreen, S. C., Blanton, J. E. (2015). Social cognitive theory: The antecedents and effects of ethical climate fit on organizational attitudes of corporate accounting professionals——Reflection of client narcissism and fraud attitude risk. *Journal of Business Ethics, 131*, 453–467.

Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review, 8*(3), 235–264.

Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2015). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management, 41*(3), 841–863.

Gatewood, R. D., & Carroll, A. B. (1991). Assessment of ethical performance of organization members: A conceptual framework. *Academy of Management Review, 16*(4), 667–690.

Gino, F., & Margolis, J. D. (2011). Bringing ethics into focus: How regulatory focus and risk preferences influence (Un) ethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 145–156.

Gok, K., Sumanth, J. J., Bommer, W. H., Demirtas, O., Arslan, A., Eberhard, J., ... Ö Yigit, A. (2017). You may not reap what you sow: How employees' moral awareness minimizes ethical leadership's positive impact on workplace deviance. *Journal of Business Ethics, 146*(2), 257–277.

Greenwood, M. (2002). Ethics and HRM: A review and conceptual analysis. *Journal of Business Ethics, 36*(3), 261–279.

Greenwood, M. (2013). Ethical analyses of HRM: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 355–366.

Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2011). Ethics and HRM: The contribution of stakeholder theory. *Business and Professional Ethics Journal, 30*(3-4), 269–292.

Greenwood, M., & Freeman, R. E. (2018). Deepening ethical analysis in business ethics. *Journal of Business Ethics, 147*(1), 1–4.

Guerci, M., Radaelli, G., de Battisti, F., & Siletti, E. (2017). Empirical insights on the nature of synergies among HRM policies-an analysis of an ethics-oriented HRM system. *Journal of Business Research, 71*, 66–73.

Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics, 126*(2), 325–342.

Guest, D., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In D. E. Guest, J. Paauwe, & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 79–96). Chichester: Wiley.

Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(4), 291–310.

Hannah, S. T., Avolio, B. J., & May, D. R. (2011). Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action. *Academy of Management Review, 36*(4), 663–685.

Harbison, J. R., Pekar, P., & Bass J. (1998). *Smart alliances: A practical guide to repeatable success.* San Francisco: Jossey-Bass.

Hassink, H., de Vries, M., & Bollen, L. H. (2007). A content analysis of whistleblowing policies of leading European companies. *Journal of Business Ethics, 75*(1), 25–44.

Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: A meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 237–267.

Huang, L., & Paterson, T. A. (2017). Group ethical voice: Influence of ethical leadership and impact on ethical performance. *Journal of Management, 43*(4), 1157–1184.

Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics, 101*(2), 231–247.

Islam, G. (2012). Recognition, reification, and practices of forgetting: Ethical implications of human resource management. *Journal of Business Ethics, 111*(1), 37–48.

Jack, G., Greenwood, M., & Schapper, J. (2012). Frontiers, intersections and engagements of ethics and HRM. *Journal of Business Ethics, 111*(1), 1–12.

Jacobs, G., Belschak, F. D., & den Hartog, D. N. (2014). (Un)ethical behavior and performance appraisal: The role of affect, support, and organizational justice. *Journal of Business Ethics, 121*(1), 63–76.

Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations, 64*(6), 843–869.

Karen, A. J., & Lindred, L. G. (2013). Diversity as disagreement: The role of group conflict. In Q. M. Roberson (Eds.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp.179–191). Oxford University Press.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 1–31.

Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J., & Ward, A. K. (2012). The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management, 38*(1), 314–345.

Kopelman, R. E., Brief, A., & Guzzo, R. A. (1990). The role of climate and culture in productivity. In B. Schneider (Eds.), *Organizational climate and culture* (pp. 282–318). San Francisco: Jossey-Bass.

Legge, K. (1996). Morality bound. *People Management, 25*(2), 34–36.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 25*(s1), 217–271.

Liebert, R. M., & Ora Jr, J. P. (1968). Children's adoption of self-reward patterns: Incentive level and method of transmission. *Child Development, 39*(2), 537–544.

Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 331–348.

Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue, 23*(3), 279–295.

Majluf, N. S., & Navarrete, C. M. (2011). A two-component compliance and ethics program model: An empirical application to Chilean corporations. *Journal of Business Ethics, 100*(4), 567–579.

Manroop, L., Singh, P., & Ezzedeen, S. (2014). Human resource systems and ethical climates: A resource-based perspective. *Human Resource Management, 53*(5), 795–816.

Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 175–194.

Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger and anxiety. *Journal of Organizational Behavior, 35*(3), 358–372.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 1–13.

Metcalfe, C. (1998). The stakeholder corporation. *Business Ethics: A European Review, 7*(1), 30–36.

Mischel, W. (1976). Towards a cognitive social model learning reconceptualization of personality. In N. S. Endler & D. Magnusson (Eds.), *Interactional Psychology and Personality* (pp. 166–207). New York: Wiley.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals, 5*(1), 373–412.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review, 25*(4), 706–725.

Mulki, J., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical role of leadership on ethical climate and salesperson behaviors. *Journal of Business Ethics, 86*(2), 125–141.

Mumford, M. D., Connelly, S., Brown, R. P., Murphy, S. T., Hill, J. H., Antes, A. L., ... Devenport, L. D. (2008). Ethics training for scientists: Effects on ethical decision-making. *Ethics and Behavior, 18*(4), 315–339.

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 565–593). Hoboken, NJ: Wiley.

Palmer, G. (2007). Socio-political theory and ethics in HRM. In A. H. Pinnington, R. Macklin & T. Campbell (Eds.), *Human resource management: Ethics and employment* (pp. 23–34). Oxford University Press.

Parboteeah, K. P., Seriki, H. T., & Hoegl, M. (2014). Ethnic diversity, corruption and ethical climates in sub-Saharan Africa: Recognizing the significance of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(7), 979–1001.

Remišová, A., Lašáková, A., & Kirchmayer, Z. (2018). Influence of formal ethics program components on managerial ethical behavior. *Journal of Business Ethics, 160*(1), 1–16.

Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research*

and theory. New York: Praeger.

Reynolds, S. J. (2006). A neurocognitive model of the ethical decision-making process: Implications for study and practice. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 737–748.

Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1027–1041.

Rowan, J. R. (2000). The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics, 24*(4), 355–361.

Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical culture and employee outcomes: The mediating role of person-organization fit. *Journal of Business Ethics, 116*(1), 173–188.

Sanders, K., Dorenbosch, L., & de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review, 37*(4), 412–425.

Sarker, S., Sarker, S., Chatterjee, S., & Valacich, J. S. (2010). Media effects on group collaboration: An empirical examination in an ethical decision-making context. *Decision Sciences, 41*(4), 887–931.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Treviño, L. K., ... Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1053–1078.

Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Eds.), *Organizational climate and culture* (pp. 383–412). San Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 220–229.

Sekerka, L. E. (2009). Organizational ethics education and training: A review of best practices and their application. *International Journal of Training and Development, 13*(2), 77–95.

Shen, J. (2016). Principle and application of multilevel modelling in HRM research. *Human Resource Management, 55*(6), 951–965.

Simmons, J. (2008). Ethics and morality in human resource management. *Social Responsibility Journal, 4* (1/2), 8 –23.

Smith, T. S., McGuire, J. M., Abbott, D. W., & Blau, B. I. (1991). Clinical ethical decision making: An investigation of the rationales used to justify doing less than one believes one should. *Professional Psychology: Research and Practice, 22*(3), 235–239.

Sowinski, D. R., Fortmann, K. A., & Lezotte, D. V. (2008). Climate for service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover, and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 17*(1), 73–88.

Thite, M. (2013). Ethics and human resource management and development in a global context: Case study of an Indian multinational. *Human Resource Development International, 16*(1), 106–115.

Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly, 8*(3), 447–476.

Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics, 77*(2), 159–172.

van Gils, S., van Quaquebeke, N., van Knippenberg, D., van Dijke, M., & de Cremer, D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 190–203.

Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration, 34*(2), 174–195.

Verschoor, C. C. (1998). A study of the link between a corporation's financial performance and its commitment to ethics. *Journal of Business Ethics, 17*(13), 1509–1516.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy, 9*(1), 51–71.

Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *Leadership Quarterly, 23*(5), 953–964.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275–1286.

Wilcox, T. (2012). Human resource management in a compartmentalized world: Whither moral agency? *Journal of Business Ethics, 111*(1), 85–96.

Wimbush, J. C., & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics, 13*(8), 637–647.

Winstanley, D., & Woodall, J. (2000). The ethical dimension of human resource management. *Human Resource Management Journal, 10*(2), 5–20.

Wooten, K. C. (2001). Ethical dilemmas in human resource management: An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource Management Review, 11*(1–2), 159–175.

Multi-level mechanism of ethical human resource management practice: Based on social context and social cognitive theory

CHEN Silu[1], ZHANG Guanglei[2], LIU Wenxing[3]

([1] *School of Economics and Business Administration, Central China Normal University, Wuhan* 430079, *China*)

([2] *School of Management, Wuhan University of Technology, Wuhan* 430070, *China*)

([3] *School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan* 430073, *China*)

Abstract: Ethical crisis fundamentally challenges business operation. Existing literatures have mainly focused on examining ethical behavior from a micro perspective, overlooking the practice of business ethics from a meso perspective. As a result, feasible and effective ethical practice has yet been developed. Human resource management practice (HRMP), as one of the practices of business ethics from the meso perspective, is critical to manage ethical issues. Grounded on the intersection of human resource management and business ethics, we develop the research framework of ethical HRMP by addressing three important issues: (1) on the basis of social context theory, we examine the impact of ethical HRMP on organizational ethical performance and its mechanism; (2) on the basis of social cognitive theory, we examine the cross-level impact of ethical HRMP on group ethical voice and its mechanism; (3) on the basis of social cognitive theory, we examine the cross-level impact of ethical HRMP on individual ethical voice and its mechanism. The present research will not only expand the theory of human resource management, but also offer valuable implications for organizations to effectively implement ethical HRMP.

Key words: ethical human resource management practice, ethical performance, ethical voice, social context theory, social cognitive theory